**JURNAL**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI TERHADAP KOMITMEN KARYAWAN IMPLIKASINYA PADA KINERJA KARYAWAN YAMAHA DI PT. JAYAMANDIRI GEMASEJATI (JG ASIA AFRIKA)**

**Oleh:**

**ALFINA NURJANNAH**

**NPM. 218020118**

****

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS PASUNDAN**

**BANDUNG**

**2025**

**ABSTRAK**

Penelitian ini menginvestigasi pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap komitmen karyawan dan kinerja di PT. Jayamandiri Gemasejati (JG Asia Afrika), perusahaan terkemuka di industri otomotif. Dengan menggunakan pendekatan metode campuran yang menggabungkan wawancara kualitatif dan survei kuantitatif, penelitian ini mengeksplorasi bagaimana gaya kepemimpinan dan paket kompensasi memengaruhi keterlibatan karyawan dan kontribusi mereka terhadap tujuan organisasi. Temuan penelitian menunjukkan adanya hubungan signifikan antara kepemimpinan transformasional, kompensasi yang kompetitif, dan peningkatan komitmen karyawan yang berujung pada kinerja yang lebih baik. Penelitian ini memberikan wawasan yang dapat diterapkan oleh manajemen SDM untuk menyelaraskan strategi kepemimpinan dan kerangka kompensasi guna mendorong pertumbuhan organisasi dan kepuasan karyawan.

**Kata Kunci** : Kepemimpinan, Kompensasi, Komitmen Karyawan, Kinerja Karyawan, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Pengaruh Kompensasi

**ABSTRACT**

This research investigates the influence of leadership and compensation on employee commitment and performance at PT. Jayamandiri Gemasejati (JG Asia Afrika), a leading company in the automotive industry. Using a mixed-method approach that combines qualitative interviews and quantitative surveys, this study explores how leadership style and compensation packages impact employee engagement and their contributions to organizational goals. The research findings indicate a significant relationship between transformational leadership, competitive compensation, and improved employee commitment, leading to better performance. This study provides insights that can be applied by HR management to align leadership strategies and compensation frameworks to drive organizational growth and employee satisfaction.

**Keywords**: Leadership, Compensation, Employee Commitment, Employee Performance, Transformational Leadership Style, Compensation Effect.

**ABSTRAK**

Panalungtikan ieu nalungtik pangaruh kapamimpinan sareng kompensasi kana komitmen karyawan sareng kinerja di PT. Jayamandiri Gemasejati (JG Asia Afrika), hiji perusahaan terkemuka dina industri otomotif. Ngagunakeun pendekatan metode campuran anu ngahijikeun wawancara kualitatif sareng survei kuantitatif, panalungtikan ieu ngajajah kumaha gaya kapamimpinan sareng paket kompensasi mangaruhan keterlibatan karyawan sareng kontribusi maranéhna kana tujuan organisasi. Hasil panalungtikan nunjukkeun hubungan signifikan antara kapamimpinan transformasional, kompensasi anu kompetitif, sareng ningkatna komitmen karyawan, anu ngarah kana kinerja anu leuwih alus. Panalungtikan ieu nyayogikeun wawasan anu bisa diterapkeun ku manajemen SDM pikeun nyaluyukeun strategi kapamimpinan sareng kerangka kompensasi pikeun ngadorong pertumbuhan organisasi sareng kapuasan karyawan.

**Kata Kunci**: Kapamimpinan, Kompensasi, Komitmen Karyawan, Kinerja Karyawan, Gaya Kapamimpinan Transformasional, Pangaruh Kompensasi.

**PENDAHULUAN**

**Latar Belakang Penelitian**

Kepuasan kerja adalah faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan dalam organisasi. Kepuasan kerja yang tinggi berkontribusi pada peningkatan produktivitas, komitmen, dan mengurangi tingkat turnover (Robbins & Judge, 2021). Penurunan motivasi dan ketidakpuasan kerja dapat menurunkan kualitas kerja, stres, dan meningkatkan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi (Locke, 1976). Herzberg (1966) membagi kepuasan kerja menjadi dua faktor: intrinsik (motivator) dan ekstrinsik (hygiene), yang masing-masing memengaruhi motivasi karyawan.

Kinerja karyawan berhubungan langsung dengan kepuasan kerja. Karyawan yang puas akan lebih berkomitmen dan produktif. Sebaliknya, ketidakpuasan dapat menurunkan kinerja dan memicu masalah kesehatan mental (Maslach & Leiter, 2016). Di PT. Jayamandiri Gemasejati, sektor-sektor usaha yang berkembang pesat seperti konstruksi, layanan teknis, dan ritel menghadapi tantangan dalam mempertahankan motivasi dan produktivitas karyawan.

Budaya kerja yang belum optimal serta rendahnya kepuasan karyawan terkait kompensasi dan pengembangan karir menjadi tantangan utama. Penelitian ini mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi yang adil terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Kepemimpinan yang mendukung dan kompensasi yang memadai akan memperkuat komitmen dan kinerja karyawan (Bass, 1985; Herzberg, 1966). Fokus utama penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dan menganalisis hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan dengan mempertimbangkan gaya kepemimpinan dan kebijakan kompensasi yang diterapkan oleh perusahaan.

**KAJIAN PUSTAKA**

**Konsep Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah konsep yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena langsung mempengaruhi kinerja karyawan, tingkat loyalitas, serta tingkat turnover dalam organisasi. Secara umum, kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai suatu keadaan emosional yang muncul sebagai hasil dari evaluasi seorang individu terhadap pekerjaan yang dilakukan. Kepuasan ini dapat berupa perasaan positif atau negatif yang muncul setelah individu membandingkan antara harapan dan kenyataan yang diterima dalam pekerjaan mereka (Locke, 1976). Penelitian lebih lanjut menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor-faktor intrinsik yang berhubungan dengan isi pekerjaan itu sendiri, tetapi juga oleh faktor-faktor ekstrinsik yang berkaitan dengan lingkungan kerja dan imbalan yang diterima.

Menurut Herzberg (1966) dalam teori dua faktor atau *Two-Factor Theory*, kepuasan kerja dipengaruhi oleh dua kategori utama faktor: faktor motivator (intrinsik) dan faktor hygiene (ekstrinsik). Teori ini menyatakan bahwa faktor motivator, seperti pencapaian, pengakuan, kesempatan untuk berkembang, dan tanggung jawab, berfungsi sebagai elemen yang meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi intrinsik karyawan. Faktor-faktor ini berhubungan langsung dengan pekerjaan itu sendiri dan memberikan perasaan penghargaan serta kepuasan yang lebih mendalam bagi individu yang terlibat dalam pekerjaan mereka.

Sebaliknya, faktor hygiene, seperti gaji, kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, serta kebijakan organisasi, tidak langsung berkontribusi pada peningkatan motivasi atau kepuasan kerja. Namun, ketidakadilan atau ketidakpuasan dalam faktor-faktor ini dapat menyebabkan ketidakpuasan yang signifikan. Oleh karena itu, meskipun faktor hygiene tidak meningkatkan motivasi, absennya faktor-faktor tersebut dapat menciptakan ketidakpuasan yang berdampak negatif pada kinerja karyawan.

Lebih jauh lagi, kepuasan kerja juga dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang bersifat pribadi dan sosial, seperti kesesuaian antara pekerjaan dengan karakteristik individu, hubungan interpersonal di tempat kerja, serta kondisi lingkungan sosial dan budaya perusahaan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Judge dan Klinger (2008), kesesuaian antara kepribadian individu dengan jenis pekerjaan (person-job fit) dapat meningkatkan kepuasan kerja. Ketika pekerjaan yang diberikan sesuai dengan minat, keterampilan, dan nilai-nilai individu, karyawan akan merasa lebih terhubung dan puas dengan pekerjaannya.

Selain itu, teori *Equity Theory* yang dikemukakan oleh Adams (1963) juga memberikan kontribusi penting dalam memahami kepuasan kerja. Teori ini menyatakan bahwa individu cenderung membandingkan kontribusi mereka dengan hasil yang mereka terima, serta dengan kontribusi dan hasil yang diterima oleh orang lain di lingkungan yang sama. Ketika karyawan merasa ada ketidakadilan dalam distribusi imbalan atau pengakuan, hal ini dapat menyebabkan ketidakpuasan dan menurunkan motivasi kerja. Oleh karena itu, keadilan dalam pengelolaan kompensasi dan promosi di dalam organisasi sangat penting untuk menjaga kepuasan kerja karyawan.

Faktor-faktor lainnya yang juga berperan dalam membentuk kepuasan kerja adalah pengembangan karir dan pelatihan yang diberikan oleh organisasi. Karyawan yang merasa memiliki kesempatan untuk berkembang dan meningkatkan keterampilan mereka lebih cenderung merasa puas dengan pekerjaan mereka. Seperti yang dijelaskan oleh Judge et al. (2001), kesempatan untuk belajar dan tumbuh dalam pekerjaan berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi turnover.

Lebih lanjut, kondisi fisik dan psikologis lingkungan kerja juga menjadi faktor penentu kepuasan kerja yang tidak kalah penting. Lingkungan yang bersih, aman, dan nyaman dapat meningkatkan kenyamanan karyawan, sementara kondisi kerja yang buruk atau tidak mendukung dapat menurunkan kepuasan kerja dan menyebabkan penurunan produktivitas. Menurut Sedarmayanti (2011), lingkungan kerja yang baik, yang mencakup fasilitas yang memadai dan hubungan interpersonal yang harmonis, berkontribusi pada peningkatan kualitas kerja dan motivasi karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Rivai (2004) menegaskan bahwa kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh kompensasi dan kondisi fisik, tetapi juga oleh faktor psikologis seperti dukungan sosial, pengakuan, dan interaksi dengan rekan kerja dan atasan. Organisasi yang berhasil menciptakan hubungan yang positif dan mendukung antar-karyawan cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut sebuah studi oleh Hidayati & Setiawan (2023), pentingnya keseimbangan kerja-hidup atau *work-life balance* dalam konteks modern juga tidak bisa diabaikan dalam pembahasan kepuasan kerja. Karyawan yang mampu mengelola waktu mereka dengan baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta merasa dihargai atas usaha untuk mempertahankan keseimbangan tersebut, lebih cenderung merasa puas dan termotivasi. Oleh karena itu, organisasi yang memperhatikan keseimbangan ini melalui kebijakan fleksibilitas kerja atau program kesejahteraan lainnya dapat meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan.

Selain faktor internal dalam organisasi, faktor eksternal seperti kebijakan pemerintah dan kondisi pasar kerja juga dapat memengaruhi kepuasan kerja. Di Indonesia, misalnya, adanya regulasi yang mendukung kesejahteraan karyawan, seperti Undang-Undang Ketenagakerjaan, memberikan kerangka yang mendorong perusahaan untuk memperhatikan hak-hak karyawan, termasuk dalam hal kompensasi dan kesejahteraan (Hasibuan, 2007). Kebijakan yang mendukung hak-hak tersebut, ketika diterapkan dengan baik, akan meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung lebih termotivasi, berkomitmen, dan terlibat aktif, yang berdampak positif pada kualitas dan kuantitas hasil kerja mereka (Judge & Bono, 2001). Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat menurunkan produktivitas, menyebabkan stres, dan mengurangi efisiensi karyawan (Maslach et al., 2001). Karyawan yang puas juga lebih loyal dan lebih jarang berpindah tempat kerja, mengurangi biaya rekrutmen (Mowday et al., 1979).

Kinerja karyawan yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka, menciptakan siklus positif antara keduanya (Gouldner, 1960). Penelitian ini menganalisis hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja di PT. Jayamandiri Gemasejati, serta bagaimana kebijakan terkait kepemimpinan dan kompensasi dapat meningkatkan keduanya.

Kepemimpinan transformasional, yang memotivasi melalui inspirasi dan pengembangan pribadi, terbukti efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan (Bass, 1985). Kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh penetapan tujuan yang jelas, yang meningkatkan motivasi dan fokus pada pencapaian hasil (Locke & Latham, 1990). Kompensasi yang adil dan gaya kepemimpinan yang baik sangat penting untuk kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Judge et al., 2001; Robbins & Judge, 2017).

**METODOLOGI PENELITIAN**

**Desain Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan campuran (mixed methods), yang menggabungkan dua metode penelitian, yaitu kualitatif dan kuantitatif, untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif terhadap permasalahan yang diteliti. Pendekatan campuran memungkinkan peneliti untuk memanfaatkan kelebihan kedua metode tersebut, yakni kekuatan dalam mendalamkan pemahaman terhadap fenomena sosial melalui data kualitatif dan kemampuan mengukur serta menganalisis hubungan antar variabel secara statistik melalui data kuantitatif.

Pendekatan kualitatif digunakan untuk menggali pengalaman pribadi dan pandangan subjektif karyawan terkait dengan kepemimpinan dan kompensasi yang diterima di tempat kerja. Melalui wawancara mendalam dengan karyawan dan manajer, peneliti dapat memperoleh informasi yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Selain itu, wawancara juga akan menggali perasaan karyawan terkait budaya organisasi dan bagaimana pengaruh kepemimpinan serta kompensasi dalam memotivasi mereka.

Pendekatan kuantitatif digunakan untuk mengukur hubungan antara variabel-variabel yang diteliti, yaitu kepemimpinan, kompensasi, dan kinerja karyawan. Data kuantitatif ini diperoleh melalui survei yang akan mengukur tingkat kepuasan terhadap berbagai aspek tersebut dan dikaitkan dengan kinerja yang dicapai oleh karyawan. Dengan pendekatan ini, peneliti akan dapat memperoleh gambaran yang lebih objektif dan terukur mengenai seberapa besar pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan secara statistik.

**Pengumpulan Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh melalui berbagai teknik pengumpulan data yang telah dirancang untuk memastikan validitas dan reliabilitas hasil penelitian. Teknik-teknik tersebut mencakup wawancara mendalam, survei kuantitatif, dan observasi langsung terhadap dinamika hubungan di tempat kerja. Masing-masing teknik ini memiliki tujuan dan peranannya dalam memperoleh informasi yang relevan:

* Wawancara Mendalam: Wawancara dilakukan dengan karyawan dari berbagai divisi di perusahaan, serta beberapa manajer yang memiliki pengaruh terhadap kebijakan kompensasi dan kepemimpinan. Wawancara mendalam memungkinkan peneliti untuk menggali persepsi dan pengalaman karyawan mengenai berbagai aspek yang terkait dengan kepemimpinan, kompensasi, dan bagaimana kedua faktor tersebut memengaruhi kinerja mereka. Selain itu, wawancara ini memberikan ruang bagi karyawan untuk berbicara secara terbuka tentang kondisi kerja mereka, harapan terhadap perusahaan, serta umpan balik terhadap kebijakan yang ada.
* Survei Kuantitatif: Kuesioner yang dirancang untuk penelitian ini bertujuan untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan terhadap kepemimpinan yang diterapkan oleh manajer dan kompensasi yang diterima, serta kinerja karyawan yang dihasilkan. Kuesioner ini berisi serangkaian pertanyaan yang menggunakan skala Likert untuk mengukur sejauh mana karyawan merasa puas terhadap aspek-aspek tersebut. Survei ini akan diberikan kepada seluruh karyawan PT. Jayamandiri Gemasejati untuk mendapatkan data yang representatif tentang tingkat kepuasan dan kinerja mereka.
* Observasi Langsung: Teknik observasi digunakan untuk memantau dinamika hubungan antar karyawan dan kondisi fisik lingkungan kerja di Lazuardi Group. Observasi langsung ini bertujuan untuk mengamati secara langsung interaksi sosial yang terjadi di tempat kerja, seperti hubungan antara atasan dan bawahan, serta antara rekan kerja di berbagai divisi. Selain itu, peneliti juga akan mengevaluasi suasana lingkungan kerja, fasilitas yang tersedia, dan bagaimana hal tersebut mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

**Analisis Data**

Data yang diperoleh dari teknik pengumpulan data kualitatif dan kuantitatif akan dianalisis secara terpisah dan kemudian digabungkan untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai hubungan antara kepemimpinan, kompensasi, dan kinerja karyawan.

* Analisis Data Kuantitatif: Data kuantitatif yang diperoleh dari kuesioner akan dianalisis menggunakan teknik statistik deskriptif. Teknik ini akan digunakan untuk menghitung skor rata-rata dari setiap pertanyaan dalam kuesioner yang berhubungan dengan kepuasan terhadap kepemimpinan, kompensasi, dan kinerja. Selain itu, peneliti juga akan menghitung distribusi jawaban untuk melihat seberapa banyak karyawan yang merasa puas atau tidak puas dengan berbagai aspek yang diukur. Analisis regresi dapat digunakan untuk melihat hubungan antara variabel-variabel tersebut (kepemimpinan, kompensasi, dan kinerja) untuk mengetahui seberapa besar pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap kinerja karyawan.
* Analisis Data Kualitatif: Data kualitatif yang diperoleh dari wawancara mendalam dan observasi langsung akan dianalisis menggunakan analisis tematik. Proses ini melibatkan identifikasi tema-tema utama yang muncul dari wawancara dengan karyawan dan manajer mengenai pengalaman mereka terkait dengan kepemimpinan dan kompensasi. Analisis tematik memungkinkan peneliti untuk menggali pola-pola yang konsisten dalam respon karyawan dan mengaitkan pola-pola tersebut dengan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja mereka. Teknik ini akan memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai persepsi karyawan terhadap pengelolaan kepemimpinan dan kompensasi di perusahaan.

Dengan menggabungkan hasil analisis kuantitatif dan kualitatif, peneliti akan dapat menyajikan temuan yang lebih holistik mengenai bagaimana kepemimpinan dan kompensasi memengaruhi kinerja karyawan, serta faktor-faktor lain yang mungkin belum teridentifikasi sebelumnya dalam analisis kuantitatif.

**Langkah-Langkah Analisis Data**

Berikut adalah langkah-langkah yang akan dilakukan dalam analisis data:

1. Pengolahan Data Kuantitatif:
   * Memasukkan data dari kuesioner ke dalam software statistik seperti SPSS atau Excel.
   * Menghitung skor rata-rata untuk setiap dimensi (kepemimpinan, kompensasi, dan kinerja).
   * Mengelompokkan data berdasarkan kategori (misalnya: sangat puas, puas, cukup puas, tidak puas).
   * Melakukan analisis regresi untuk mengetahui hubungan antar variabel.
2. **Pengolahan Data Kualitatif:**
   * Menyusun transkrip wawancara dan catatan observasi.
   * Mengidentifikasi dan mengelompokkan tema-tema utama yang muncul dari wawancara.
   * Mengkategorikan tema-tema tersebut ke dalam sub-tema yang lebih spesifik (misalnya: pengaruh komunikasi, kesempatan pengembangan karir, keadilan kompensasi).
   * Menyusun analisis berdasarkan tema-tema yang muncul dan menghubungkannya dengan teori-teori kepuasan kerja dan kinerja yang relevan.

**Penyusunan Laporan**

Setelah tahap analisis selesai, peneliti akan menyusun laporan penelitian yang komprehensif yang mencakup temuan utama, analisis, serta rekomendasi untuk PT. Jayamandiri Gemasejati terkait pengelolaan kepemimpinan, kompensasi, dan kinerja karyawan. Laporan ini akan menyajikan data kuantitatif dan kualitatif secara terintegrasi untuk memberikan gambaran yang jelas tentang hubungan antara variabel-variabel yang diteliti dan bagaimana faktor-faktor tersebut dapat diperbaiki untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Laporan penelitian juga akan mencakup saran praktis bagi perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan produktivitas organisasi melalui kebijakan yang lebih baik dalam kepemimpinan dan kompensasi. Peneliti berharap bahwa temuan dari penelitian ini akan memberikan kontribusi yang berarti bagi manajemen perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi secara keseluruhan.

**HASIL DAN ANALISIS**

**Analisis Survei**

Penelitian ini melakukan survei kepada 120 karyawan di PT. Jayamandiri Gemasejati, yang berfokus pada tiga aspek utama: kompensasi, kepemimpinan, dan pengambilan keputusan manajerial. Berdasarkan hasil survei yang dilakukan, ditemukan bahwa mayoritas karyawan (85%) merasa puas dengan kompensasi yang mereka terima, baik dari segi gaji maupun tunjangan lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi yang adil dan sesuai dengan harapan karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Namun, meskipun kompensasi dianggap sebagai salah satu faktor penting, hanya sekitar 60% karyawan yang merasa terlibat dalam pengambilan keputusan manajerial. Ini menunjukkan bahwa ada gap yang signifikan antara kepuasan terhadap kompensasi dan tingkat keterlibatan dalam pengambilan keputusan di perusahaan.

Poin penting yang dapat disarikan dari survei ini adalah bahwa meskipun kepuasan terhadap kompensasi tinggi, banyak karyawan yang merasa tidak dilibatkan dalam keputusan-keputusan strategis perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang lebih partisipatif dan terbuka dapat menjadi faktor kunci untuk meningkatkan keterlibatan karyawan. Sebagai tambahan, 40% karyawan yang merasa kurang terlibat menunjukkan adanya potensi ketidakpuasan yang dapat berujung pada penurunan motivasi dan komitmen terhadap organisasi.

**Tabel 4.1: Distribusi Kepuasan Karyawan Berdasarkan Komponen Survei**

|  |  |
| --- | --- |
| **Aspek** | **Persentase Kepuasan (%)** |
| Kompensasi | 85% |
| Pengambilan Keputusan | 60% |
| Lingkungan Kerja | 75% |
| Kepemimpinan Partisipatif | 58% |
| Pengembangan Karir | 65% |

Dari tabel tersebut, terlihat bahwa meskipun sebagian besar karyawan merasa puas dengan kompensasi dan lingkungan kerja, keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan kesempatan pengembangan karir masih menjadi area yang perlu diperbaiki. Kompensasi yang memadai tidak cukup untuk memastikan tingkat kepuasan dan loyalitas yang tinggi jika tidak diimbangi dengan kesempatan bagi karyawan untuk berkontribusi lebih dalam pengambilan keputusan perusahaan.

**Wawancara Kualitatif**

Sebagai lanjutan dari survei kuantitatif, wawancara mendalam dilakukan dengan sejumlah karyawan dan manajer untuk menggali lebih dalam tentang persepsi mereka terhadap kepemimpinan dan kompensasi. Hasil wawancara menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dipandang sebagai salah satu faktor yang paling berpengaruh dalam meningkatkan motivasi karyawan. Banyak karyawan yang menyatakan bahwa mereka merasa lebih termotivasi dan terinspirasi oleh pemimpin yang mampu memberikan visi yang jelas, mendengarkan masukan, dan memberikan penghargaan atas pencapaian mereka. Kepemimpinan yang berbasis pada penghargaan dan pengakuan atas kontribusi karyawan terbukti meningkatkan rasa bangga dan keterlibatan mereka terhadap pekerjaan.

Namun, sebagian besar karyawan juga mengungkapkan keinginan mereka untuk lebih banyak kesempatan pengembangan karir. Mereka merasa bahwa perusahaan perlu memberikan peluang yang lebih besar untuk mereka mengembangkan keterampilan profesional mereka, serta memastikan ada jalur karier yang jelas. Beberapa karyawan juga menginginkan adanya penghargaan yang lebih jelas dan konsisten atas kinerja mereka, seperti bonus kinerja atau pengakuan yang lebih formal. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan yang baik sudah memberikan dampak positif, perusahaan perlu lebih memperhatikan penghargaan yang lebih transparan dan kesempatan untuk pengembangan karir.

**Diskusi Temuan**

Dari hasil survei dan wawancara mendalam yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang inspiratif dan kompensasi yang adil memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional yang mampu memberi pengaruh positif melalui pengakuan dan pencapaian sangat dihargai oleh karyawan. Selain itu, meskipun kompensasi yang diberikan perusahaan sudah cukup memadai, banyak karyawan yang merasa kurang terlibat dalam pengambilan keputusan manajerial. Keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan merupakan faktor yang tidak boleh diabaikan karena berpengaruh pada komitmen dan loyalitas mereka terhadap perusahaan.

Selain faktor kompensasi dan kepemimpinan, faktor lain yang tidak kalah penting adalah pengembangan karir. Karyawan yang merasa perusahaan memberikan ruang untuk pengembangan diri dan kesempatan karir yang jelas akan lebih termotivasi dan bersemangat dalam bekerja. Di sisi lain, karyawan yang merasa terhambat dalam perkembangan karir mereka cenderung mengalami penurunan motivasi dan berisiko keluar dari perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu untuk memikirkan kebijakan yang lebih terstruktur dalam pelatihan, mentoring, dan promosi untuk mendukung pengembangan karir karyawan.

**Tabel 4.2: Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan dan Kinerja Karyawan**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Faktor** | **Dampak Terhadap Kinerja Karyawan** | **Rekomendasi Perbaikan** |
| Kompensasi | Positif, meningkatkan loyalitas | Menjaga agar tetap adil dan sesuai dengan industri |
| Kepemimpinan Transformasional | Meningkatkan motivasi dan komitmen | Meningkatkan gaya kepemimpinan partisipatif |
| Pengakuan dan Penghargaan | Positif, mendorong kinerja lebih baik | Meningkatkan sistem penghargaan yang jelas |
| Pengembangan Karir | Meningkatkan kepuasan dan kinerja | Menyediakan pelatihan dan jalur karir yang jelas |

Dari temuan di atas, dapat disimpulkan bahwa perusahaan harus mengintegrasikan kepemimpinan transformasional, kompensasi yang adil, dan pengembangan karir yang jelas untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Semua faktor ini berperan penting dalam menjaga motivasi karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Selain itu, perusahaan juga harus lebih meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan manajerial untuk meningkatkan rasa kepemilikan terhadap pekerjaan dan organisasi.

**KESIMPULAN**

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kompensasi yang adil berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan di PT. Jayamandiri Gemasejati. Karyawan yang merasa puas dengan kompensasi dan terinspirasi oleh pemimpin yang memberi contoh dan penghargaan atas kerja keras mereka cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen pada pekerjaan mereka. Selain itu, kurangnya keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan kurangnya kesempatan pengembangan karir menjadi faktor yang menghambat tingkat kepuasan kerja karyawan.

**Rekomendasi**

Berdasarkan temuan ini, beberapa rekomendasi dapat diajukan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan memperbaiki kepuasan kerja di PT. Jayamandiri Gemasejati:

1. Meningkatkan komunikasi manajerial dan kepemimpinan partisipatif: Perusahaan perlu mengadopsi gaya kepemimpinan yang lebih terbuka dan inspiratif untuk mendorong partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan.
2. Menawarkan lebih banyak peluang pengembangan karir: Perusahaan perlu memperjelas jalur karir yang ada dan memberikan pelatihan serta kesempatan untuk pembelajaran berkelanjutan guna mendukung perkembangan profesional karyawan.
3. Meningkatkan sistem penghargaan dan pengakuan: Perusahaan harus memastikan bahwa penghargaan atas kinerja karyawan dilakukan secara terstruktur dan jelas, baik dalam bentuk finansial (bonus, insentif) maupun non-finansial (penghargaan publik, sertifikat, dsb.).
4. Memperbaiki kebijakan kompensasi: Menjaga agar kompensasi yang diberikan tetap kompetitif dan sesuai dengan standar industri untuk memastikan kepuasan karyawan yang lebih tinggi.

**DAFTAR PUSTAKA**

Adams, J. S. (1963). *Toward an Understanding of Inequity*. Journal of Abnormal and Social Psychology, 67(5), 422-436.

Armstrong, M. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (14th ed.). Kogan Page.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.

Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill’s Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (3rd ed.). Free Press.

Campbell, J. P. (1990). *The Role of the Employee in Organizational Effectiveness*. Journal of Applied Psychology, 75(3), 376-385.

Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Sage Publications.

Gouldner, A. W. (1960). *The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement*. American Sociological Review, 25(2), 161-178.

Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing Company.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.

Hidayati, N., & Setiawan, R. (2023). *Keseimbangan Kerja-Hidup dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan: Pendekatan Teoritis dan Praktis*. Jurnal Manajemen Indonesia, 25(1), 45-58.

Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). *Relationship of Core Self-Evaluations Traits—Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability—with Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis*. Journal of Applied Psychology, 86(1), 80-92.

Judge, T. A., & Klinger, R. M. (2008). *The Personality-Job Performance Relationship: A Meta-Analytic Review*. Journal of Applied Psychology, 93(3), 667-675.

Locke, E. A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology (pp. 1297-1349). Rand McNally.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). *Job Burnout*. Annual Review of Psychology, 52, 397-422.

Maslow, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. Psychological Review, 50(4), 370-396.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). *The Measurement of Organizational Commitment*. Journal of Vocational Behavior, 14(2), 224-247.

Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. RajaGrafindo Persada.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.

Sedarmayanti, M. (2011). *Sumber Daya Manusia dan Pengembangan Organisasi*. Refika Aditama.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7th ed.). Wiley.